



Faculdade de Educação
Departamento de Organização e Gestão da Educação
Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Monografia

Análise da importância da implementação do Planeamento Estratégico na Gestão Escolar, Caso da Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua, Província de Nampula, no período de 2022-2023

Germano Amade Nemané

Maputo, Agosto de 2023

Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Educação
Departamento de Organização e Gestão da Educação
Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Análise da importância da implementação do Planeamento Estratégico na Gestão Escolar, Caso da Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua, Província de Nampula, no período de 2022-2023

Monografia a ser apresentada à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de licenciado em Organização e Gestão da Educação.

Germano Amade Nemané

Supervisor: Prof. Doutor Octávio José Zimbico

Maputo, Agosto de 2023

Análise da importância da implementação do Planeamento Estratégico na Gestão Escolar, Caso da Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua, Província de Nampula, no período de 2022-2023

O Júri

O Presidente

O Supervisor

O Oponente

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que este trabalho de monografia nunca foi apresentado, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau acadêmico ou outro âmbito e constitui o resultado da minha investigação pessoal, sob-orientação do meu supervisor, estando no texto e na bibliografia as fontes utilizadas.

Germano Amade Nemané

Maputo, Agosto de 2023

DEDICATÓRIA

A presente monografia dedico a minha mãe Catarina Caciano ainda em vida e ao meu pai Amade Nemané em memória, a minha esposa Leonia Armando, a companheira de todos momentos, aos meus três filhos (Vanildo Germano Amade, Celton Germano Amade e Catarina Germano Amade), ao meu primo Massaena Assuate Andrico pelo seu apoio incondicional em todos momentos que precisei.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Allah todo-poderoso, por me dar vida, força, saúde e fé que permitiu atingir esta dádiva.

Endereço sinceros agradecimentos aos docentes que puderam me acompanhar enquanto a frequência do curso, em especial ao meu supervisor Prof. Doutor Octávio José Zimbico, pela disponibilidade ilimitada, simplicidade, responsabilidade e interesse demonstrado desde a concepção do projecto até ao término do trabalho no campo, pois concordo que, tudo isto ajudou-me bastante com rigor académico no alcance concretizado deste trabalho, do mesmo, ao Director do Curso, Dr. Lourenço Chipire pela boa disponibilidade, comunicação e paciência que demonstrou em todas interações em esclarecimentos e encaminhamento feitos a distancia, durante a frequência para realização do curso.

Agradeço a Direcção, aos professores e membros do conselho da Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua, pela colaboração e disponibilidade na realização do estudo. Agradeço aos meus amigos Nelson Estevão Mucuapa, Alido Ali Supete e Rodrigues Ámido Juma, por prestarem seus apoios morais, que sempre encorajaram-me a manter a persistência e confiança para o alcance deste mérito académico. E por último, agradeço a minha esposa Leonia Armando, que durante os meus estudos, compreendeu as minhas ausências e manifestou seu apoio incondicional e possível brindou o sucesso dos meus sonhos.

RESUMO

O presente estudo buscou analisar a importância de implementação do planeamento estratégico na gestão escolar, no caso da Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua, Nampula. De acordo Maximiano (2006) “Planeamento estratégico é o processo de tomar decisões sobre a estratégia da empresa”. Percebe-se que é no planeamento estratégico que uma instituição começa a tomar forma para se inserir no mercado fortemente, preservando sua organização de modo com que se mantenha instável por um longo período. Portanto, a sua implementação é relevante para o melhoramento do desempenho de uma organização, assim como defende Bryson (1988) ao considerar que com a implementação de um processo de planeamento estratégico permite que as organizações gozam principalmente das seguintes acções benéficas: clarificação da missão; capacidade de gerir mudança e a inovação; capacidade de servir de suporte à tomada de decisão; auxílio na alocação de recursos; garantia de melhoria da qualidade e da capacidade de melhoria a todos os níveis da organização; e pensar activa e estrategicamente. O planeamento estratégico como instrumento de gestão escolar é capaz de orientar o gestor na realização de um trabalho sistematizado, direccionando a instituição a efectivar seus objectivos. Estevão (1998) coloca que as escolas podem ganhar com a gestão estratégica pelo facto de articularem com os seus meios e os factores ambientais que as cercam como legislação, limitações de ordem económica, nível de desenvolvimento tecnológico, as ideologias e atitudes políticas para com a educação. Especificamente, o estudo procurou identificar as acções de planeamento estratégico na Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua; aferir a relevância do planeamento estratégico na Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua e avaliar o impacto da implementação do planeamento estratégico na Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua. Para a realização desta pesquisa, recorreu-se pelo uso da abordagem qualitativa e quanto ao instrumento de recolha de dados, foi utilizada entrevista, envolvendo 19 elementos de amostra, dentre eles destacam-se gestores e membros do conselho da escola. Após a realização da pesquisa, concluiu-se que o planeamento estratégico permite adoptar as viabilidades com projecções inovador que possam conduzir a escola como organização a efectivar objectivos estabelecidos, com vista a identificar pontos fortes, fracos, aproveitando as forças do ambiente externo e impulsionando o desenvolvimento da Escola. No entanto, admite-se a importância da implementação do planeamento na gestão escolar, como peça de gerência do comando, permitindo avanços e recuos através do seu papel coordenativo, suporte decisivo, inovador, cooperativo e garantia de prestação de serviços de qualidade equitativo e eficiente.

Palavras-chave: *Planeamento estratégico. Importância de implementação. Gestão escolar.*

LISTA DE ABREVIATURAS

ES	Escola Secundária
FACED	Faculdade de Educação
GE	Gestores da Escola
IE	Instituição de Ensino
MCE	Membros do Conselho da Escola
MINEDH	Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano
PE	Planeamento Estratégico
PEE	Planeamento Estratégico da Educação
UEM	Universidade Eduardo Mondlane

Índice

DECLARAÇÃO DE HONRA	i
DEDICATÓRIA.....	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
LISTA DE ABREVIATURAS.....	v
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contextualização.....	1
1.2 Delimitação do Tema.....	1
1.3 Justificativa	1
1.4 Problematização.....	2
1.5 Objectivos da pesquisa.....	4
1.5.1 Objectivo geral.....	4
1.5.2 Objectivo específico	4
1.6 Perguntas de pesquisa	4
1.7 Estrutura da Monografia	4
CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA.....	6
2.1 Definição de conceitos.....	6
2.1.1 Planeamento	6
2.1.2 Estratégia.....	7
2.1.3 Planeamento estratégico.....	7
2.1.4 Gestão escolar	8
2.1.5 Gestão estratégica	9
2.2 Características do planeamento estratégico	11
2.3 O planeamento estratégico na gestão escolar	11
2.4 Importância do planeamento estratégico na gestão escolar.....	13
CAPÍTULO III: METODOLOGIA DO ESTUDO	17
3.1 Descrição do local de estudo.....	17
3.2 População do estudo	17
3.2.1 Amostragem.....	17
3.3 Quanto a natureza da abordagem da pesquisa	18
3.3.1 Quanto aos objectivos da pesquisa	18
3.3 Instrumentos e técnicas de recolha de dados	19

3.3.1	Questionário.....	19
3.3.2	Entrevista.....	19
3.3.3	Técnica de análise de dados.....	19
3.4	Procedimentos éticos.....	20
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....		21
4.1	Acções de planeamento estratégico na escola secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua.....	21
4.2	Relevância do planeamento estratégico na Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua.....	22
4.3	Avaliação do impacto de implementação do planeamento estratégico na Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua.....	25
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....		27
5.1	Conclusões.....	27
5.2	Sugestões.....	28
Referências Bibliográficas.....		29
APÊNDICES.....		32
ANEXO.....		36

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

Nesta parte introdutória apresenta-se a contextualização, a justificativa, a problematização, os objectivos de pesquisa e as perguntas de pesquisa.

1.1 Contextualização

A presente pesquisa aborda sobre a *análise da importância da implementação do Planeamento Estratégico na Gestão Escolar, Caso da Escola Secundária de Lalaua*. Frisar que a Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua, localiza-se no distrito do mesmo nome, província de Nampula. Actualmente, o planeamento estratégico ganhou muita influência na gestão escolar, por se tratar de uma ferramenta que orienta o dinamismo da escola como organização pública e social, e, com a descentralização dos poderes decisivos das instituições do estado, aumenta a preocupação nos actores chaves de gerência às escolas em definir as estratégias de gestão para proporcionar o desenvolvimento a organização.

Portanto, a pesquisa em alusão tem a finalidade de analisar sobre a importância do planeamento estratégico na Gestão da Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua, uma vez que, a sua implementação e execução efectiva, permite a boa organização e gestão no âmbito político social, administrativo, pedagógico.

1.2 Delimitação do Tema

Geralmente, esta pesquisa abrangeu o plano estratégico na gestão escolar da escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua, província de Nampula. A escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua fica situada no Bairro de Namachilo-B, no distrito de Lalaua, um distrito da província de Nampula, no norte de Moçambique, tendo seus limites a Norte com os distritos de Namuno e Balama ambos da província de Cabo Delgado, a Noroeste com o distrito de Nipepe da província de Niassa, a Oeste com o distrito de Malema, a Sul com o distrito de Ribaué e a Leste com o distrito de Mecubúri.

1.3 Justificativa

A relevância do tema incorre no âmbito de aprofundamento e desenvolvimento assimilado dos conhecimentos adquiridos ao longo da formação para a respectiva reflexão mitigável do problema destacado para a pesquisa. A curiosidade por este tema, surge no contorno da dúvida pessoal pelos problemas aliados aos níveis de desempenho qualitativo dos gestores escolares, sobretudo na determinação da missão e dos objectivos estratégicos, no uso e acompanhamento faseado do plano estratégico como

ferramenta de eficácia na gestão das instituições de ensino. Actualmente, o planeamento estratégico tornou-se um assunto diário de debate cada vez mais importante para o desempenho de todas áreas de gestão escolar no nosso belo Moçambique, acreditando-se que, o plano estratégico constitui uma chave de sucesso para o desenvolvimento integral sistemático, objectivo e ainda ajuda na tomada de decisões, na escolha dos métodos eficazes e na definição das metas para aprimorar a gestão da escola a longo prazo.

Com a descentralização dos poderes nas instituições do ensino, criou bastante muitas expectativas e diferentes opiniões nos vários actores escolares, muito mais as questões sobre: como e quem pode estabelecer o plano estratégico da escola? Quando e porque estabelecer esse plano ao nível da escola? E com optimismo espiritual e céptico, é esta atracção em investigar mais um debate sobre a análise da importância de implementação do Planeamento Estratégico (PE) na Gestão Escolar, Caso da Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua, no distrito de Lalaua.

No contexto social da actualidade refere-se que há relevância em abordar o tema, sobretudo no contexto do uso do planeamento estratégico na gestão, como ferramenta orientadora da vida de uma organização no geral. Certamente, o planeamento estratégico possui uma vasta importância na gestão das instituições escolares e de certo modo esta ferramenta permite aos gestores escolares a criarem o ambiente ideal para desenvolvimento dos seus alunos, os seus pedagogos (professores), os pais e encarregados de educação e na procuração de parceiros que possam estarem a contribuir nas diferentes áreas. De acordo MINEDH (2020) no seu plano estratégico refere que a qualidade de serviços ao nível das instituições de ensino secundário deve ser garantida por gestores qualificados e motivados.

No campo científico, o estudo espelha mais um contributo de análise reflexiva a volta da importância do planeamento estratégico na gestão escolar, concretamente na Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua. Todavia, esta pesquisa contribui para uma excelente avaliação dos gestores escolares no uso das ferramentas de gestão estratégica ao nível da organização.

1.4 Problematização

Os estudos feitos, demonstram a importância do planeamento estratégico na vida das instituições. De acordo com Chiavenato (2010) planeamento estratégico é de grande

relevância pós, esta ferramenta estabelece objectivos e define a maneira como alcançá-los. Segundo Colombo (2004) o planeamento estratégico é um instrumento importante de gestão que auxilia consideravelmente, o administrador educacional em seus processos decisórios na busca de resultados mais efectivos e competitivos para a instituição de ensino. No mesmo contexto Lück (2000) defende que, ao se utilizar o planeamento estratégico na escola pode conseguir-se o direccionamento da mesma, ou seja, um caminho a ser seguido, além da consecução dos objectivos propostos.

O planeamento é o processo que envolve questionamentos e um modo de pensar: como fazer, para quem, porque e onde fazer. Propõe-se a fazer e avaliar implicações futuras de decisões que serão tomadas com mais coerência e eficiência. A sistematização do planeamento reduz as incertezas envolvidas no processo e por consequência aumenta a probabilidade de se alcançar as metas estabelecidas (Santos, 2008). O planeamento estratégico como instrumento de gestão escolar é capaz de orientar o gestor na realização de um trabalho sistematizado, direccionando a instituição a efectivar seus objectivos, focalizando o esforço de cada grupo dos indivíduos na vida da organização que reflecte na qualidade dos seus serviços prestados a comunidade. O planeamento estratégico escolar é “um processo que parte da realidade complexa e dinâmica da organização, envolvendo a tomada de decisão nas diversas etapas que o compõe” (Perfeito, 2007). Para Estevão (1998) coloca que, as escolas podem ganhar com a gestão estratégica pelo facto de articularem com os seus meios e os factores ambientais que as cercam como legislação, limitações de ordem económica, nível de desenvolvimento tecnológico, as ideologias e atitudes políticas para com a educação. Como etapas da gestão estratégica escolar o autor coloca as seguintes: definição estratégica, fins, objectivos, diagnóstico, opções estratégicas, decisão estratégica, implantação organizacional e comportamental e controlo.

Segundo MINEDH (2020), no seu planeamento estratégico, descreve que a qualidade de serviços ao nível das instituições de ensino deve ser garantida por gestores qualificados e motivados. Num futuro imediato, impõe-se investimento na selecção, recrutamento e formação de gestores escolares.

Embora as inúmeras vantagens do planeamento estratégico acima arroladas, observa-se uma fragilidade da sua prática em certas instituições, este fracasso ora ocorre por falta de recursos, questões culturais e muito mais da inexistência de sistemas gerenciais ou por inoperância dos gestores, tal como salienta Santos (2008).

O planeamento estratégico sendo o ponto de partida para a eficiência e eficácia em termos de procedimentos para tomada de decisões sobre os objectivos e estratégias de longo prazo das organizações, ainda prevalece uma necessidade por investigar sobre esta temática e tem como um avanço de partida no autor, o seguinte problema:

- Qual é a importância de implementação do planeamento estratégico na gestão da Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua, província de Nampula?

1.5 Objectivos da pesquisa

Nesta secção são definidos os objectivos (geral e específicos) que puderam guiar a realização da pesquisa.

1.5.1 Objectivo geral

Analisar sobre a importância da implementação do planeamento estratégico na Gestão Escolar, Caso Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua.

1.5.2 Objectivo específico

- Identificar as acções de planeamento estratégico na Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua;
- Aferir a relevância do planeamento estratégico na Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua;
- Avaliar o impacto da implementação do planeamento estratégico na Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua.

1.6 Perguntas de pesquisa

- Quais são as acções do planeamento estratégico na Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua?
- Qual é a relevância do planeamento estratégico na Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua?
- Qual é o impacto da implementação do planeamento estratégico na Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua?

1.7 Estrutura da Monografia

Portanto, a pesquisa está estruturada em cinco capítulos a saber: o capítulo I apresenta a introdução onde, fez-se contextualização do tema, a formulação do problema, a apresentação dos objectivos e da justificativa de investigação; capítulo II faz a revisão

das literaturas sobre o planeamento estratégico e sua importância de se implementar na gestão escolar; capítulo III consta a metodologia usada para esta pesquisa e que tipo de pesquisa se trata; capítulo IV compreende a fase de recolha e apresentação dos dados de pesquisa; capítulo V é fase da conclusão e sugestões, onde, fez-se a síntese de todo trabalho como forma de responder a questão de partida que conduziu esta investigação.

CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo faz referência dos principais conceitos discutidos por diferentes autores que fundamentam a pesquisa e de que modo os objectivos são trazidos no trabalho como suporte de investigação.

2.1 Definição de conceitos

2.1.1 Planeamento

De acordo com Bateman (2006) planeamento é processo consciente sistemático de tomar decisões sobre metas e actividades que um indivíduo ou um grupo de indivíduos, e mesmo uma unidade de trabalho ou uma organização busca o futuro.

Para Petrocchi (2007) defende que planeamento é a determinação de um futuro desejado e de todas as providências necessárias a sua materialização.

Meyer e Lopes (2004) o planeamento é uma função gerencial proeminente, que projecta a organização para o futuro, pré-estabelecendo uma programação, em que os objectivos são formulados, as estratégias estabelecidas e os recursos disponíveis e alocados visando sua implementação. Segundo Arguin (1989) a função de planeamento foi chamada por Fayol de previsão, aparecendo no primeiro plano do processo administrativo: prever, organizar, comandar e controlar.

Rodrigues (1993) define planeamento como um processo formalizado de tomada de decisão, que elabora uma representação desejada de um estado futuro e especifica as modalidades de execução dessa vontade.

As definições dadas pelos autores, são bem claras quando consiste na identificação de propósitos, onde faz com que os gestores escolares reflectam sobre os objectivos da instituição, oferecendo a oportunidade de realizar uma análise na estruturação desse propósito, levando em conta as suas viabilidades políticas e financeiras que definirão o futuro da instituição. Na vertente escolar, o planeamento surge do estabelecimento de metas e objectivos que a escola deseja alcançar em um determinado período, isto é, a descrição dos passos mais importantes a serem executados para o cumprimento da missão ou resolução do problema ao nível da escola. Ainda pode-se afirmar que o planeamento é o processo compreensivo, coordenado e continuado, cujo objectivo é o de ajudar os gestores públicos e privados a chegar às decisões que promovam o bem comum da organização. Em gestão escolar, o planeamento significa conhecer a

realidade e as necessidades da comunidade escolar, estabelecer metas e objectivos, destinar recursos (humanos, financeiros e materiais) e o tempo necessário.

2.1.2 Estratégia

Estratégia é o conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. É o planeamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promovendo a satisfação dos clientes e atingir os objectivos de desempenho, (Thompson jr. & Strickland III, 2000).

De acordo com Maximiano (2006) “a estratégia define a direcção da empresa e a forma de competir com as outras empresas”. Isto é, uma estratégia bem definida e com a alocação certa dos seus recursos criará uma posição única, fundamentada a partir do ambiente interno, que trará à empresa vantagens no mercado diante de seus concorrentes. Para Ansoff (1990) conceito de estratégia, “é um dos vários conjuntos de regras de decisões para orientar o comportamento de uma organização”. A estratégia é um conjunto de acções que a organização determina para alcançar seus objectivos, estabelecendo planos e prazos para alcançá-los.

Analisando as definições dos diferentes autores, conclui-se que a estratégia abrange um conjunto de definições e decisões que guiam as acções organizacionais, mobilizando as instituições para construir o seu futuro perante o cenário que está enquadrado, isto é, trata-se do caminho escolhido e considerado adequado para ajudar no alcance de forma diferenciada e competitiva, os desafios estabelecidos.

2.1.3 Planeamento estratégico

Rovina (2019) advoga que planeamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia de uma instituição e definir como ela pode ser alcançada. O planeamento estratégico é a elaboração, o desenvolvimento e implementação de vários planos operacionais por parte da instituição ou empresa, com vista a alcançar objectivos traçados.

Para Certo (2003) “o planeamento estratégico é um planeamento de longo alcance que se concentra na organização como um todo”. O autor quis dizer que o planeamento estratégico engloba toda a organização, ou seja, tem que partir do administrador aos seus colaboradores dando direcção aos seus rumos e estudando suas acções actuais de forma evidente para que consiga chegar aos seus objectivos.

De acordo Maximiano (2006) “Planeamento estratégico é o processo de tomar decisões sobre a estratégia da empresa”. Percebe-se que é no planeamento estratégico que uma instituição começa a tomar forma para se inserir no mercado fortemente, preservando sua organização de modo com que se mantenha instável por um longo período.

Todavia, o planeamento estratégico pode tornar como uma verdadeira bússola, algo que guia os que compõem a organização, assim surge o caminho para se chegar aos objectivos em resultados desejados a longo prazo.

Bryson (1988) considera que com a implementação de um processo de planeamento estratégico permite que, as organizações gozam principalmente das seguintes acções benéficas: clarificação da missão; capacidade de gerir mudança e a inovação; capacidade de servir de suporte à tomada de decisão; auxílio na alocação de recursos; garantia de melhoria da qualidade e da capacidade de melhoria a todos os níveis da organização; e pensar activa e estrategicamente. Para Braga e Monteiro (2005) advogam que o planeamento estratégico proporciona as instituições, várias acções com a finalidade de conhecer e potencializar pontos fortes, conhecer e eliminar ou modificar seus pontos fracos, conhecer e aproveitar oportunidades externas, conhecer e evitar ameaças externas.

Planear é definir antecipadamente um conjunto de acções ou intenções e, é com base neste conjunto de premissas programadas as organizações concebem e sustentem a sua estratégia. Este percurso permite que a organização delimite um objectivo central e uma direcção a seguir, sendo esta de base do seu planeamento estratégico. E, nestas perspectivas, percebe-se que o planeamento estratégico visa antecipar o futuro da organização, a médio e longo prazo. Esta ferramenta é crucial para o sucesso de uma escola, e a sua responsabilidade assenta sobretudo a cúpula da direcção.

2.1.4 Gestão escolar

A Gestão Escolar, conforme Menezes et al. (2002) foi criada para suprir um possível enfoque de um antigo termo da administração escolar que teve origem nos movimentos de abertura política de cada país, onde começaram então, a surgir novos conceitos e valores ligados à ideia de autonomia escolar. O conceito evoluiu e já se discute, segundo Saporiti (2002) que “é preciso eliminar o conceito de que para administrar a escola basta boa vontade e honestidade. É um bom começo, mas não é tudo”. A afirmação do autor levanta a reflexão sobre a importância do conhecimento que o gestor deve ter, não apenas com os aspectos propriamente pedagógicos, mas também com os avanços

tecnológicos, métodos e técnicas administrativas e ferramentas de gestão, que venham a neutralizar os impactos negativos do ambiente em que a IE está inserida.

Ao se discutir a gestão no contexto escolar, segundo Perfeito (2007) citado em Castro (2015) imediatamente se pensa no responsável por conduzir os processos administrativos e pedagógicos da Instituição Ensino: o director, a ele cabe articular a diversidade dando unidade e consistência na construção do ambiente educacional e promovendo a formação dos alunos. São desafios associados aos gestores escolares.

Por isso, a gestão escolar se reflecte actualmente na relação de interdependência entre o conhecimento dos gestores e a aplicação de métodos, técnicas e tecnologias; no processo participativo, e em pessoas qualificadas no fazer administrativo; sendo que, a organização deve estabelecer as condições gerais que permitam o seu funcionamento através dos diversos sectores, quando se trata de ambiente tarefa ou mesmo dos órgãos e instituições que compõem o macro ambiente, que regula por exemplo, a legislação. (Tachizawa & Andrade, 2006).

Pelas definições defendidas pelos autores, a gestão escolar consiste num sistema de organização interno da escola, envolvendo todas áreas relacionadas com as práticas escolares, visando proporcionar um desenvolvimento sócio cultural eficaz na instituição. Realçar que cada escola deve construir o seu plano de gestão escolar com bases nas directrizes de educação actual, esperando-se que a organização tenha uma excelência no ensino, redução de dependência, prevenindo a evasão escolar e mantendo as motivações além de manter os pais ou encarregados e os alunos engajados nos projectos da escola.

2.1.5 Gestão estratégica

Conforme Chiavenato (2010) citado em Castro et al. (2015) gestão estratégica é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objectivos no longo prazo.

Segundo Teixeira (2011) o processo de gestão estratégica expressa a forma como os gestores das organizações tomam as decisões necessárias à formação e desenvolvimento da estratégia e desagrega-se em quatro etapas fundamentais, a análise estratégica, formulação da estratégia e sua implementação e avaliação.

A gestão estratégica é um processo dinâmico, sistemático e cíclico de análise, escolha e implementação, que visa fundamentalmente, interligar funções de planeamento,

organização, direcção e controlo, todas em prol do cumprimento e prossecução dos objectivos propostos numa fase inicial. Santos (2008) afirma que a gestão estratégica é um processo sistemático e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo do sistema de valor de uma organização, que tem como foco assegurar a contínua adaptação desta às constantes alterações do meio envolvente, bem como, garantir que responde às necessidades dos clientes permitindo a criação e manutenção de vantagem competitiva.

Analisando as definições do conceito, a gestão estratégica numa organização, procura tornar significativa uma diferença quanto às organizações congéneres. A gestão estratégica é assim, apesar de não possuir uma definição universalmente aceite, um processo global que visa a eficácia, integrando o planeamento estratégico preocupado com a eficiência e os outros sistemas de gestão, responsabilizando ao mesmo tempo todos os gestores de linha pelo desenvolvimento e implementação estratégica.

Contudo, o gestor estratégico ultrapassa o papel do simples planeador profissional, tornando-se o conselheiro e facilitador das decisões em todos níveis da organização, como sendo o estrategista chave.

Como se infere facilmente, a gestão estratégica apresenta um conjunto de características que a distinguem de outros processos (como o de planeamento estratégico, que é um dos seus componentes essenciais) e de que se destacam:

- É um processo integral, implica a orquestração de todos os recursos da organização para a obtenção de vantagens competitivas;
- É contínua e iterativa, isto é, consiste de uma série de etapas que são repetidas de modo cíclico, exigindo um reajustamento contínuo;
- Propicia um enquadramento que orienta a condução de outras fases da gestão (tais como a fase da orçamentação, avaliação de recursos, elaboração de programas, entre outros);
- Valoriza a flexibilidade e a criatividade, mantendo uma articulação interna mais débil de todos os componentes e processos organizacionais;
- É difícil de realizar, dado exigir que a organização, em vez de aguardar o desenrolar dos acontecimentos ou das crises, corra o risco de escolher alternativas;
- Ambiciona construir o futuro da organização, trabalhando numa perspectiva de longo prazo.

A visão da gestão estratégica é de alguma forma similar à visão tradicional desta, uma vez que continua a assentar na análise do meio envolvente e da empresa, na formulação da missão, objectivos e estratégia, na organização da estrutura, na implementação de determinadas orientações previamente delineadas e, por último, na avaliação dessas mesmas linhas, orientações e objectivos.

2.2 Características do planeamento estratégico

O plano estratégico é então um documento formal que deve ser revisto e, se for o caso, actualizado periodicamente, devendo também ser um documento flexível, dinâmico e visar uma perspectiva integrada tendo em conta a actuação futura da organização (Freire, 1997). De acordo com Santos (2008) na generalidade, os planos estratégicos procuram evidenciar as conclusões retiradas da análise realizada ao meio envolvente, a estratégia definida para a organização e a forma como esta irá ser executada.

Desta forma, na tabela seguinte são apresentadas as principais características do planeamento estratégico

Discrição	
Objectivo	Conduzir a empresa em sucesso, enquadrando-a no seu meio envolvente
Processo	Definição dos objectivos da empresa Análise externa: identificação das oportunidades e ameaças do meio envolvente Análise interna: Identificação dos pontos fortes e fracos da empresa Avaliação das opções estratégicas e selecção da melhor alternativa Operacionalização da estratégia
Pressupostos	A criação de uma estratégia é um acto formal e consciente Uma estratégia bem formulada é completa e explícita
Autoria	Responsável pelo planeamento e gestores de topo
Resultado	Plano estratégico

Tabela 1: Quadro de características do planeamento estratégico elaborado pelo autor

2.3 O planeamento estratégico na gestão escolar

No contexto de gestão escolar, planificar estrategicamente significa perseguir, com racionalidade, os objectivos a serem atingidos pela estrutura institucional designada escola. Deste modo, o planeamento estratégico é assim uma ferramenta de gestão que,

permite perceber a realidade da escola, por meio de um processo de avaliação detalhado, torna possível criar perspectiva para o futuro, com base nas mudanças que necessitam realizações. Assim, para Lück (2000) ao se utilizar o planeamento estratégico na escola pode conseguir-se o direccionamento da mesma, ou seja, um caminho a ser seguido, além da consecução dos objectivos propostos. Deve-se também compreender o uso de gestão estratégica atribuído pelo director escolar para a melhoria do serviço público, e consequentemente, a melhoria da qualidade da educação.

Assim, O planeamento estratégico como instrumento de gestão escolar é capaz de orientar o gestor na realização de um trabalho sistematizado, direccionando a instituição a efectivar seus objectivos.

Estevão (1998) coloca que as escolas podem ganhar com a gestão estratégica pelo facto de articularem com os seus meios e os factores ambientais que as cercam como legislação, limitações de ordem económica, nível de desenvolvimento tecnológico, as ideologias e atitudes políticas para com a educação. Como etapas da gestão estratégica escolar o autor coloca as seguintes: definição estratégica, fins, objectivos, diagnóstico, opções estratégicas, decisão estratégica, implantação organizacional e comportamental e controlo.

Na mesma linha de ideia, autores como Braga e Monteiro (2005):

Os maiores desafios de uma gestão de ensino, relaciona-se à capacidade de seus gestores de conseguir sinergia entre a parte académica e o sector administrativo, ocorrendo uma sinergia entre sectores internos, produtos e serviços da instituição e do mercado. A etapa da implementação é o aspecto mais importante no planeamento estratégico, relacionando assuntos de organização com epicentros (capacidade de liderança), sistema de incentivos, competência, capacitação e treinamento.

Tachizawa e Andrade (2006) citado em Castro (2015) o planeamento estratégico na gestão escolar, deve ser um processo que requer o envolvimento de técnicos, docentes, gestores e a comunidade, visando-se garantir eficiência na implementação das estratégias institucionais, através da capacidade de (re) definição de sua missão, objectivos e metas, bem como, de seleccionar as estratégias e meios para atingir tais objectivos em um período de tempo por meio da interacção com o meio ambiente.

A sugestão dos autores, nesse sentido, é de que sejam criados grupos de trabalho, ou comités com gestores que ocupem funções-chave para a consecução das actividades

inerentes ao planeamento estratégico, definição de indicadores de gestão, de qualidade e de desempenho, e para análise de diagnóstico inicial, ou seja, o planeamento estratégico necessita reflectir a condição particular que a instituição de ensino (IE) assume em termos de campo de actuação, cursos a serem oferecidos, tipo de aluno a ser formado, recursos de docência e recursos tecnológicos.

A ausência de gestão escolar estratégica poderá causar ainda a falta de uma visão de futuro, dificultando-se a mudança no interior das organizações e a percepção tanto do macro ambiente (composto de factores bem amplos – legal/político, internacional, tecnológico, económico, social e o ambiente natural – que afectam todas as instituições), do micro ambiente (factores que sofrem um controle mais directo da instituição, tais como: estrutura organizacional, pessoas, gestores ou administradores, directrizes, tecnologia e cultura), quanto do ambiente tarefa (factores que interagem directamente com a instituição, como clientes, concorrentes, agências reguladoras, grupos de interesse especial e fornecedores). (Trigueiro & Marques, 2012).

2.4 Importância do planeamento estratégico na gestão escolar

O processo de gestão escolar se inicia com um planeamento, onde se define os objectivos da escola a longo prazo e seleccionam-se as políticas, os procedimentos e os métodos ao seu alcance, permitindo que a instituição obtenha condições que rumam a sua continuidade em trajectória de qualidade e do sucesso. Segundo Kriemadis (1997) o sector educacional olha para o planeamento estratégico como a ferramenta capaz de produzir com benefício próprio, mudanças estratégicas que permitam, de forma rápida, a adaptação ao meio em constante mutação. No entanto, o aumento da velocidade da mudança global, económica e tecnológica promove a gestão da mudança como uma questão, particularmente, importante para estas organizações. Assim, a Fundação Lemman (2016) defende que o processo de organizar a instituição escolar sob vários ângulos, com a participação dos representantes de todos os segmentos da escola, definindo suas acções por meio de um direccionamento que possa ser monitorado em acções concretas, utilizando um plano de acção para responder as necessidades do mercado.

Lück (2000) coloca que o planeamento estratégico escolar é importante para o gestor escolar possa realizar um trabalho mais competente de direccionamento da escola e de efectivação dos seus objectivos. Para a autora as etapas para sua elaboração são as seguintes: análise do ambiente interno e externo, diagnóstico, definição da missão, da

visão de futuro e de valores, meta, plano de acção e controle. Enquanto, a afirmação de Perfeito (2007) problematiza ainda, a importância do planeamento estratégico, pois pode se associar ao que ela chamou de “decisões internas” para o ambiente escolar, já que, a finalidade de uma IE, é social, ou seja permitir a aprendizagem dos alunos, não somente pela aprendizagem, mas também para preparar cidadãos. Nesse sentido, Monteiro (2012) acrescenta ainda como finalidades de uma IE: alcançar as metas de matrículas e cobertura escolar, evitar a evasão escolar, qualificar os profissionais da educação, elevar os índices de aprovação e dirimir os índices de reprovação de alunos.

Considerando as implicações das dinâmicas e mudanças das organizações na gestão, entendidos como todos os processos relacionados com o planeamento estratégico da escola e que incluem actividades ligadas às áreas específicas que facilitem o processo de tomada de decisão, promovam a qualidade na escola, e contribuam para a optimização da sua gestão e desenvolvimento estratégico, fica clara a importância da utilização de ferramentas que permitam a definição de objectivos, metas e indicadores no âmbito de planos de desenvolvimento plurianuais, de planos de actividades, de orçamentos de funcionamento, entre outros. O planeamento estratégico tem como função apoiar e complementar o pensamento estratégico, operacionalizando-o e assumindo diversas funções, como defende Serra e Ferreira (2010): catalisador, fornecendo informação que suporte as decisões estratégicas; coordenador, sintetizando as visões e análises dos executivos e organizá-las em documentos síntese; programador, estruturando políticas de gestão, programas e acções específicos; comunicador, mantendo todos os sectores informados dos planos, políticas, programas e acções; controlador, identificando e destacando possíveis desvios em relação ao inicialmente estabelecido.

Todavia, o planeamento estratégico é verdadeira bússola, algo que guia os que compõem a organização, assim surge o caminho para se chegar aos objectivos em resultados desejados a longo prazo, abrindo um espaço de participação colectivo dos membros da organização e da comunidade institucional, na promoção a prestação de serviços de qualidade, ganhando espaço no mercado competitivo, devendo envolver todos os integrantes do ambiente organizacional, conforme Chiavenato (2010) o planeamento ajuda o gestor a focar seu esforço, a dar um sentido de direcção aos membros da instituição, a reduzir o impacto das mudanças do meio externo, maximizar a eficiência, definir os parâmetros de controlo e no próprio autoconhecimento da instituição e das forças que a cercam no seu campo de actuação.

Segundo Colombo (2004) o planeamento estratégico é um importante instrumento de gestão que auxilia, consideravelmente, o administrador educacional em seus processos decisivos na busca de resultados mais efectivos e competitivos para a instituição de ensino.

Quando existem dificuldades no processo de comunicação, ocorre à falta de consenso entre os gestores e seus colaboradores, onde cada um terá uma interpretação diferente, fazendo com que não se atinja os objectivos almejados. Assim, em resumo o planeamento estabelece a visão e missão da instituição a longo prazo, que poderão se executar em plano médio e curto prazo no decorrer do tempo definido.

O planeamento estratégico se constitui como uma função gerencial relevante em que a instituição se projecta para o futuro, delineando uma programação no qual os objectivos são definidos, estratégias são estabelecidas e recursos são alocados visando-se a manutenção das organizações no mercado, (Maximiniano, 1995). Para Oliveira (2004) planeamento estratégico é o processo administrativo que estabelece a melhor direcção a ser adoptada pela empresa, visando optimização o grau de interacção com os ambientes externo e interno, operando de forma inovadora e diferenciada, sendo capaz de influenciar todos integrantes da empresa.

O planeamento estratégico é importante para alcance dos objectivos organizacionais, visto que o desempenho do planeamento adequado da organização é superior em relação as que não planeiam, pois com a percepção do futuro acerca da tomada de decisão e objectivos traçados, a organização acompanha os seus resultados e confronta com as expectativas criadas. O planeamento estratégico, sendo fundamental para a administração, é uma técnica amplamente discutida e consolidada no mundo corporativo, pois, orienta os padrões ou planos que integram os grandes objectivos, as políticas, as directrizes e as sequências de acções de uma organização em um todo coeso, ou seja, é um processo contínuo, em que as expectativas do futuro devem ser pensadas com uma boa margem de tempo, além de requerer adaptação a ambientes em frequente mudança, (Lebani, 2012).

A organização que adopta o processo de planeamento eficaz, tendo como base a visão estratégica, delineia acções a serem tomadas, assim sendo alcança os objectivos desejados de maneira eficiente, com o mínimo de recursos necessários fazendo com que haja o empenho de todos elementos da organização em busca de objectivo único, tornando o processo estratégico sustentável. Evidentemente que o planeamento

estratégico, quando bem utilizado, poderá trazer enormes contribuições e benefícios tanto nos processos do dia-a-dia, quanto até mesmo no processo pedagógico (ensino-aprendizagem), por isso, Oliveira (2005) afirma que o planeamento estratégico é um conjunto de providências a serem tomadas em que o futuro tende a ser diferente do passado, e compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangentes para integrar e coordenar actividade

Portanto, além disso, conforme Sobral e Peci (2013) o planeamento estratégico não deve ser considerado isoladamente, pois outras variáveis interferem no seu processo de elaboração, por exemplo a cultura organizacional, ou seja, não basta construir bons planos em boas bases técnicas, o planeamento precisa ter um ambiente participativo para garantir a sua permanência e reavaliação constante, conforme as mudanças que ocorrem no mercado, assim, para Perfeito (2007) não se pode deixar de mencionar a grande importância que a comunidade escolar tem perante o sucesso dessa ferramenta, pois é a participação das pessoas que dará vida aos planos estratégicos, que se consolidarão com o tempo, reforçando a cultura do planeamento.

Outro destaque para o planeamento estratégico, é o que coloca Tachizawa e Andrade (2006) quando afirmam que essa ferramenta serve para analisar os grandes problemas que afectam a instituição como um todo, ou seja, os problemas do nível estratégico da organização. Depois, no contexto das instituições esses objectivos devem ser detalhados nos níveis mais baixos, o tático e operacional.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA DO ESTUDO

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos usados para a realização do presente estudo.

3.1 Descrição do local de estudo

A escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua-Sede, fica situada no distrito de Lalaua, no Bairro de Namachilo-B, na província de Nampula, possui um bloco administrativo que contempla 04 Gabinetes, (sendo 01 do director da escola, 1 do director adjunto do I ciclos, 1 dos directores adjuntos do II Ciclo e do Curso nocturno e 1 do chefe da Secretaria), 1 secretaria para o pessoal, 16 salas de aulas, 14 casas de banho, uma biblioteca, e espaço que serve para prática de actividades desportivas. Actualmente, este estabelecimento de ensino lecciona, de 8ª a 12ª classes em dois turnos, Diurno e Nocturno, sendo que o primeiro turno funciona em regime de dois períodos lectivos que, são Manhã e Tarde. Quanto ao seu efectivo dos alunos, no ano de 2022, a escola matriculou cerca de 2204 Alunos de ambos sexos, dos quais 780 do sexo feminino.

3.2 População do estudo

Para realizar uma determinada pesquisa do campo é preciso, antes, definir-se a população dos participantes do estudo. De acordo com Bussab (2002) população é o conjunto de todos os elementos ou resultados sob investigação. Deste modo, temos o universo populacional constituído pelos gestores e membros do conselho da escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua-Sede.

Assim, população do estudo suporta um total de 25 elementos, dos quais, 20 são homens, de acordo com os dados fornecidos pelo director da instituição.

3.2.1 Amostragem

Para a realização da presente pesquisa, o autor recorreu a amostragem não probabilística por conveniência. Portanto, o pesquisador escolheu esta técnica de amostragem porque, esta permite seleccionar elementos da sua proximidade sem exigir tanto o uso dos critérios estatísticos e, por outro, esta técnica é rápida, económica, fácil para colecta de dados numa pesquisa.

Neste contexto, a amostra do estudo é composta por 19 participantes, sendo que 4 fazem parte da direcção (1 Director da Escola, 2 Directores Adjuntos do 1º e 2º ciclos respectivamente e 1 Chefe da Secretária), para mais, 15 são personalidades que pertencem no conselho da referida escola, dentre eles, 4 representantes da comunidade

no conselho da escola, 3 representantes de professores no conselho da escola, 8 representantes dos pais e encarregados de educação.

Segundo Figueiredo (2011) defende que na amostragem por conveniência, os elementos são escolhidos por ser convenientes que sejam estes e não outros.

3.3 Quanto a natureza da abordagem da pesquisa

Este estudo de caso, quanto a sua natureza, o autor adoptou uma abordagem qualitativa, na medida que pretendeu descrever e caracterizar analisando importância de implementação do planeamento estratégico para gestão de uma escola. Segundo Lakatos e Marconi (2010) explicam que a abordagem qualitativa se trata de uma pesquisa que tem premissa, analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. No mesmo contexto, Turato (2003) as pesquisas qualitativas devem trabalhar com valores, crenças, representações, opiniões, atitudes.

3.3.1 Quanto aos objectivos da pesquisa

A pesquisa quanto aos objectivos para o seu aprofundamento, enquadra-se em pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva, segundo Gil (2008) é aquela que descreve um fenómeno ou objecto de estudo (população, empresa, governo, situação problema) e estabelece relações entre as suas variáveis. Este tipo de pesquisa, permite o aprofundamento da realidade. A aplicação da pesquisa descritiva, conduziu o autor a analisar as características do objecto alvo durante a análise dos dados em observação.

3.3.2 Quanto aos procedimentos técnicos de pesquisa

Quanto aos procedimentos técnicos utilizado para a materialização deste trabalho, foram usados a pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica é aquela que é feita ou elaborada a partir do material publicado, constituído principalmente de livros e artigos periódicos, revistas, jornais, internet e mais (Kauark et al., 2010). Estudo de caso, trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos factores. (Araújo, 2008). Seus resultados, de modo geral, são apresentados em aberto, ou seja, na condição de hipóteses, não de conclusões (Gil, 2008). A pesquisa de campo é utilizada com o objectivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma

hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenómenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de factos e fenómenos tal como ocorrem espontaneamente, na colecta de dados a eles referentes e no registo de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los (Lakatos & Marconi, 2010).

Na aplicação dos três (3) procedimentos técnicos de pesquisa (bibliográfica, estudo de caso e pesquisa do campo), facilitou na busca de informações consideradas relevantes que se debruçam sobre o tema em estudo através da consulta das várias obras científicas e o questionamento direccionado aos gestores e membros do conselho da Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua-Sede.

3.3 Instrumentos e técnicas de recolha de dados

Sobre aos instrumentos e técnicas de recolha de dados utilizados durante a pesquisa, foram: questionário e guião de entrevista cuja técnica é a entrevista.

3.3.1 Questionário

Esta técnica, visa recolha de dados através de uma serie ordenada de questões abertas, que deve ser respondida por escrito, sem a presença do inquiridor. Sendo que, as perguntas são encaminhadas aos informantes em formulários próprios contendo como anexo uma carta explicando o objectivo, a natureza e a importância da pesquisa (Magalhães, 2005).

Questionário foi marcante a medida que permitiu maior aprofundamento das questões sobre a pesquisa, fazendo com que os inqueridos respondessem as questões do seu pesquisador.

3.3.2 Entrevista

A entrevista segundo Gil (2010) é uma forma de interacção social, um dialogo assimétrico, em que uma das partes busca colectar dados e a outra apresenta se como fonte de informação. No mesmo contexto, Monteiro (2012) também parte do mesmo raciocínio, quando define a entrevista como o acto de duas pessoas colocarem-se frente a frente com o objectivo de extrair informações acerca de um tema que uma delas poderá oferecer e que é de interesse da outra, por intermédio de uma conversa de finalidade profissional.

3.3.3 Técnica de análise de dados

Sobre a análise dos dados recolhidos no campo desta pesquisa, baseou-se na técnica de análise temática ou de conteúdo. A análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de dados colectados, que visa à interpretação de material de carácter qualitativo,

assegurando uma descrição objectiva, sistemática e com a riqueza manifesta no momento da colecta dos mesmos. Esta técnica, deve ter como ponto de partida uma organização. As diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três pólos: 1. a pré-análise; 2. a exploração do material; e, por fim, 3. a tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação. (Bardin, 2009).

Realçar que as identidades dos entrevistados, estão codificados da forma seguinte: gestores da escola (GE), membros do conselho da escola (MCE),

3.4 Procedimentos éticos

Como forma de garantir os aspectos relacionados à procedimentos éticos, o pesquisador comprometeu-se aos entrevistados que os dados das entrevistas foram tratados em anonimato, para manter a confidencialidade de toda componente deste estudo. Em ser fiel as fontes a usar para esta pesquisa em abordagem e citou as obras bibliográficas consultadas.

Para a recolha de dados, o autor dirigiu-se ao local de estudo referido nesta pesquisa, devidamente credenciado pela faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), com a intenção de recolher dados da pesquisa, observando a disponibilidade dos entrevistados para o levantamento de dados.

Portanto, a investigação, foi realizada respeitando os valores morais e as premissas adequadas ao comportamento do homem no que concerne a condução de pesquisas científicas. Durante o processo de recolha de dados, o pesquisador usou o método indutivo para garantir uma análise transparente de dados recolhidos durante a entrevista.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo fez-se apresentação e análise dos dados recolhidos durante a pesquisa através da entrevista estruturada no questionário, com base nos objectivos específicos e nas perguntas de pesquisa conforme o proposto no trabalho. Portanto, este capítulo compõe três pontos, nomeadamente: acções de planeamento estratégico na escola secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua (i), relevância do planeamento estratégico na Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua (ii) e; avaliação do impacto de implementação do planeamento estratégico na Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua (iii).

4.1 Acções de planeamento estratégico na escola secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua

Na possibilidade de compreender sobre as acções do planeamento estratégico da instituição, foi possível entender a partir da entrevista dirigida aos gestores, director da escola, directores adjuntos do 1º e 2º ciclos e o chefe da secretária (GE), que, o PE da escola *apresenta acções de projecção inovadora do futuro da organização, definição do regulamento para unificação de atitudes dos membros da comunidade escolar, adoptar as viabilidades que guia ou conduz a escola para atingir o futuro projectado, traça e atribui as responsabilidades dos diferentes membros da organização, determina a meta e prazo do que se projecta a médio e longo prazo, proporciona o plano de acção, monitora e avalia a execução do planificado promovendo mudanças. Ou uma ferramenta de gestão que ajuda a organização a definir objectivos, directrizes, metas, indicadores de desempenho, as actividades por realizar para atingir as metas e os objectivos como forma de impulsionar as mudanças que espelha o desenvolvimento da escola.*

Quanto a classificação das acções, os entrevistados membros do conselho da escola (MCE) *afirmam de forma unânime que as acções do PE são boas na medida em que, o PE da escola viabiliza o cumprimento das actividades programadas nos planos operacionais, pois envolvem toda comunidade escolar (alunos, professores, direcção da escola e os pais encarregados de educação. E ainda permite coordenar as actividades da escola para o seu desenvolvimento.*

Portanto, a resposta apresentada pelos entrevistados assemelha-se com Bryson (1988) onde considera que com a implementação de um processo de planeamento estratégico

permite que, as organizações gozem principalmente das seguintes acções benéficas: clarificação da missão; capacidade de gerir a mudança e a inovação; capacidade de servir de suporte à tomada de decisão; auxílio na alocação de recursos; garantia de melhoria da qualidade e da capacidade de melhoria a todos os níveis da organização; e pensar activa e estrategicamente. Braga e Monteiro (2005) advogam que o planeamento estratégico proporciona as instituições, várias acções com a finalidade de conhecer e potencializar pontos fortes, conhecer e eliminar ou modificar seus pontos fracos, conhecer e aproveitar oportunidades externas, conhecer e evitar ameaças externas.

No que refere às acções estabelecidas pelo PE da escola, foi possível entender a partir dos entrevistados GE e MCE, que a instituição, *empenha-se em coordenar as actividades dos planos operacionais das diferentes áreas que compõe a instituição (área política, administrativa e pedagógica), criando um ciclo de interesse que garante o envolvimento e participação de toda comunidade escolar (alunos, professores, pais ou encarregados de educação e comunidade em geral) no processo de tomada de decisão para gestão da instituição em desenvolvimento*, assim como refere a Fundação Lemman (2016) que o processo de organizar a instituição escolar sob vários ângulos, com a participação dos representantes de todos os segmentos da escola, definindo suas acções por meio de um direccionamento que possa ser monitorado em acções concretas, utilizando um plano de acção para responder as necessidades do mercado.

Entretanto, Meyer e Lopes (2004) salientam que, o planeamento estratégico é uma função gerencial proeminente, que projecta a organização para o futuro, pré-estabelecendo uma programação, em que os objectivos são formulados, as estratégias estabelecidas, os recursos disponíveis e alocados visando sua implementação, tal como a escola secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua, na área pedagógica *preocupa-se na capacitação ou formação contínua dos seus professores e recrutamento de quadros qualificados, para assegurar a materialização da promoção de ensino de qualidade e melhorar a situação de aproveitamento pedagógico nas disciplinas que se consideravam crítica ao nível da escola quase em todas classes como forma de promover mudanças no desempenho da organização*.

4.2 Relevância do planeamento estratégico na Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua

Na tentativa de aferir a relevância do PE na escola secundária de Lalaua, foi possível entender através da entrevista voltada aos GE reconhecem que *a implementação do PE sim é relevante, porque, ajuda a comunidade escolar (Direcção da escola, professores,*

funcionários não docentes, pais ou encarregados de educação e comunidade) a trabalhar com os mesmos objectivos em busca dos resultados comuns, com reconhecimento das mudanças constantes dos ambientes sociais, permitindo com uma eficácia a integração dos três componentes (objectivos, estratégias e metas), com a função de sustentar a visão estratégica em acções práticas e concretas. Portanto, o PE nesta escola serve como instrumento guião de análise e avaliação das actividades que conduzem aos nossos objectivos que é transformar a instituição num centro de referência local, provincial e nacional, na formação dos alunos capazes de enfrentar os novos desafios do mercado e globais, onde, as contribuições de diferentes intervenientes do processo de ensino ajudam no desenvolvimento de ensino da instituição, pois, as actividades são realizadas em equipa.

Ainda quanto a relevância do PE para o desenvolvimento da instituição, os entrevistados MCE, acordam no seguinte: *o PE é importante para o desenvolvimento da instituição, já que através desta ferramenta, a escola traça seus planos a médio prazo e que são materializados em planos operacionais de curto prazo com base na sua cultura organizacional que alinha os comportamentos dos alunos, professores, funcionários não docente, pais e encarregados de educação e comunidade escolar em geral ao alcance das metas e objectivos, além de proporcionar mudanças significativas. No entanto, o PE é importante para o desenvolvimento da escola, uma vez que define estratégias a ser usadas na execução dos planos, para o alcance das metas e o cumprimento dos objectivos. Por outro, o PE permite uma gestão transparente e participativa, facilita o desenvolvimento da instituição que promove uma aprendizagem quantitativa e qualitativa segura e sã.*

No entanto, as respostas dadas pelos entrevistados GE e MCE corroboram na posição defendida pelo Maximiniano (1995) que planeamento estratégico se constitui como uma função gerencial relevante em que a instituição se projecta para o futuro, delineando uma programação na qual os objectivos são definidos, estratégias são estabelecidas e recursos são alocados visando-se a manutenção das organizações no mercado. Assim com defende Sobral e Peci (2013) que o planeamento estratégico não deve ser considerado isoladamente, pois outras variáveis interferem no seu processo de elaboração, por exemplo, a cultura organizacional, ou seja, não basta construir bons planos em boas bases técnicas, o planeamento precisa ter um ambiente participativo

para garantir a sua permanência e reavaliação constante, conforme as mudanças que ocorrem no mercado.

Justamente nos dados colhidos durante a entrevistada com os GE, frisaram ainda que *a implementação do PE sim é relevante, porque, ajuda a comunidade escolar (Direcção da escola, professores, funcionários não docentes, pais ou encarregados de educação e comunidade) a trabalhar com os mesmos objectivos em busca dos resultados comuns, com reconhecimento das mudanças constantes dos ambientes sociais, permitindo com uma eficácia a integração dos três componentes (objectivos, estratégias e metas), com a função de sustentar a visão estratégica em acções práticas e concretas em equipa.* Este pensamento é assemelhado com os argumentos de Tachizawa e Andrade (2006) citado em Castro (2015) o planeamento estratégico na gestão escolar, deve ser um processo que requer o envolvimento de técnicos, docentes, gestores e a comunidade, visando-se garantir eficiência na implementação das estratégias institucionais, através da capacidade de (re) definição de sua missão, objectivos e metas, bem como, de seleccionar as estratégias e meios para atingir tais objectivos em um período de tempo por meio da interacção com o meio ambiente. Assim como advoga Oliveira (2004) planeamento estratégico é o processo administrativo que estabelece a melhor direcção a ser adoptada pela empresa, visando optimização o grau de interacção com os ambientes externo e interno, operando de forma inovadora e diferenciada, sendo capaz de influenciar todos integrantes da empresa.

Ainda sobre a relevância do PE, os entrevistados MCE aceitam da relevância desta ferramenta para gestão da instituição dizendo, de certeza, *com a implementação do PE na gestão desta escola, está favorecendo a definição e materialização das politicas que geram mudanças significativas com meios próprios, sobretudo, no melhorando das suas infra-estruturas, o desempenho dos diferentes actores escolares, o rendimento pedagógico dos alunos e uma participação activa da rapariga no ensino, realizações de cursos de curta duração. PE, Coordena os planos das actividades dos sectores que compõem a instituição.* Essa afirmação conecta-se no pensamento do Chiavenato (2010) o planeamento ajuda o gestor a focar seu esforço, a dar um sentido de direcção aos membros da instituição, a reduzir o impacto das mudanças do meio externo, maximizar a eficiência, definir os parâmetros de controlo e no próprio autoconhecimento da instituição e das forças que a cercam no seu campo de actuação. De Lück (2000) onde defende que planeamento estratégico escolar é importante para o gestor escolar possa realizar um trabalho mais competente de direccionamento da escola e de efectivação dos

seus objectivos. Para a autora as etapas para sua elaboração são as seguintes: análise do ambiente interno e externo, diagnóstico, definição da missão, da visão de futuro e de valores, meta, planos de acção e controle. Portanto, a ausência de gestão escolar estratégica poderá causar ainda a falta de uma visão de futuro, dificultando-se a mudança no interior das organizações e a percepção tanto do macro ambiente (composto de factores bem amplos – legal/político, internacional, tecnológico, económico, social e o ambiente natural – que afectam todas as instituições), do micro ambiente (factores que sofrem um controle mais directo da instituição, tais como: estrutura organizacional, pessoas, gestores ou administradores, directrizes, tecnologia e cultura), quanto do ambiente tarefa (factores que interagem directamente com a instituição, como clientes, concorrentes, agências reguladoras, grupos de interesse especial e fornecedores). (Trigueiro & Marques, 2012).

4.3 Avaliação do impacto de implementação do planeamento estratégico na Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua

Com o propósito de aferir o impacto de implementação do Planeamento estratégico na Escola Secundária do 1º e 2º ciclo de Lalaua, questionados aos entrevistados GE, foi possível compreender que *o impacto é positivo porque o estabelecido em termos de níveis de desempenho, está sendo alcançado no período proposto, mediante um conjunto de objectivos estratégicos, metas, e planos de acção, com responsabilidades, prazos e custos definidos. Os factores do grupo de sistematização sobre as forças e fraquezas (análise do ambiente interno) e sobre as oportunidades e ameaças (análise do ambiente externo) que afecta ou que pode vir afectar o desempenho da escola regista na qualidade de ensino. Mudou o visual do pátio escolar, facilitou a criação de círculos de interesse, as actividades são coordenadas por todos, aumentou a retenção da rapariga que já frequenta o ensino secundário de 8ª até 12ª classe sem registo de abandono em taxa elevada como antes. Proporciona o cumprimento das metas e dos objectivos.*

Quanto a observação dos entrevistados MCE sobre o impacto de implementação do PE na instituição, também afirmam que *é de impacto positivo, porque, ao longo do tempo, o que se tem planificado traz efeitos positivos para a instituição, por exemplo: o patrocínio comunitário do muro de vedação da escola ainda em decurso, funcionamento adequado da organização, não rotura de material didáctico, existe um*

bom relacionamento que permite o decurso das actividades educacionais, produção de hortícolas. Por outro, temos como fruto de implementação do PE, a autêntica moldagem dos comportamentos em todos actores (professores, alunos e pais e encarregados de educação e outros intervenientes escolar). Aquisição de diversas obras literárias e científicas que investe a biblioteca escolar. No entanto, também há redução de queixas sobre as sabotagens de aulas por parte dos alunos e assim como professores.

Conforme as informações recolhidas a partir da entrevista, verificou-se que quase todos os entrevistados reconhecem positivamente os impactos ou mesmo, os resultados existentes, como um contributo assinalável da implementação do PE na escola. Tal como reconhece Colombo (2004) que o planeamento estratégico é um importante instrumento de gestão que auxilia, consideravelmente, o administrador educacional em seus processos decisórios na busca de resultados mais efectivos e competitivos para a instituição de ensino seus processos decisivos na busca de resultados mais efectivos e competitivos para a instituição de ensino. Para Oliveira (2005) o Planeamento Estratégico é um conjunto de providências a serem tomadas em que o futuro tende a ser diferente do passado, e compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangentes para integrar e coordenar actividade.

No entanto, os entrevistados GE e MCE falaram que a implementação do PE trouxe efeitos de mudanças assinaláveis no que tange no funcionamento da instituição, a participação dos actores escolares, melhoramento desejável dos resultados de desempenho dos alunos assim como refere Kriemadis (1997) o sector educacional olha para o planeamento estratégico como a ferramenta capaz de produzir, com benefício próprio, mudanças estratégicas que permitam, de forma rápida, a adaptação ao meio em constante mutação. No entanto, o aumento da velocidade da mudança global, económica e tecnológica promove a gestão da mudança como uma questão, particularmente, importante para estas organizações. O planeamento estratégico, sendo fundamental para a administração, é uma técnica amplamente discutida e consolidada no mundo corporativo, pois, orienta os padrões ou planos que integram os grandes objectivos, as políticas, as directrizes e as sequências de acções de uma organização em um todo coeso, ou seja, é um processo contínuo, em que as expectativas de futuro devem ser pensadas com uma boa margem de tempo, além de requerer adaptação a ambientes em frequente mudança (Lebani, 2012).

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1 Conclusões

Após a efectivação da pesquisa em alusão por meio da entrevista, com o tema análise da importância de implementação do planeamento estratégico na gestão escolar, caso da escola secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua, o estudo concluiu que, com a implementação do plano estratégico na escola, permite de forma organizada e consciente, realizar as actividades planeadas com vista atingir os objectivos num prazo estabelecido.

No entanto, relativamente à identificação das acções do planeamento estratégico na Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua, constatou-se que o PE permite adoptar viabilidades com projecções inovadoras que possam conduzir a escola como organização a efectivar objectivos estabelecidos, com vista a identificar pontos fortes, pontos fracos, aproveitando as forças do ambiente externo e impulsionando o desenvolvimento da Escola.

No que concerne à aferição da relevância do planeamento estratégico na Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua, compreendeu-se que, é importante pois, esta ferramenta conduz a escola como organização, orientando a execução e monitoria das actividades previstas pela escola face a sua concretização. Portanto, com a implementação do PE na escola, a instituição tem definido a sua cultura organizacional com o propósito de cruzar as atitudes dos colaboradores da organização em pensar e funcionar com os mesmos objectivos para o alcance dos resultados que foram projectados a longo prazo, através dos planos do médio prazo em todos departamentos que a escola possui e concretizados em planos operacionais. Neste, contexto, diga-se que o PE na escola Secundaria do 1º e 2º Ciclo de Lalaua, possui uma relevância na medida que abre espaço para a definição e materialização das filosofias que produzem mudanças significativas com meios próprios, sobretudo, no melhorando das suas infra-estruturas, o desempenho dos diferentes actores escolares, o rendimento pedagógico dos alunos e uma participação activa da rapariga no ensino, realizações de cursos de curta duração que potenciam os profissionais que operam no processo de ensino e aprendizagem.

No que tange à avaliação do impacto de implementação do planeamento estratégico na Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua, entende-se que, trouxe mudanças significativas sobre tudo, no cumprimento das tarefas objectivadas em cada

departamento da organização, onde se regista em construções e melhoramento das suas infra-estruturas (murro de vedação que garanta a segurança á organização contra a invasão dos alheios assim como balneário de raiz), criação de uma roda estratégica que coordenou nas actividades que foram realizadas e no melhoramento dos resultados pedagógicos da escola em todas as classes. Estas realizações dignificam a participação activa dos actores escolares no processo de planificação e na tomada de decisões em contorno da gestão da escola.

Colocadas as constatações, admite-se a importância da implementação do planeamento na gestão escolar, como peça de gerência do comando, permitindo avanços e recuos através do seu papel coordenativo, suporte decisivo, inovador, cooperativo e garantia de prestação de serviços de qualidade equitativo e eficiente.

5.2 Sugestões

Baseando-se nas conclusões ora apresentadas, no entanto, o pesquisador sugere a Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua, província de Nampula, o seguinte:

- A direcção da escola continuar a definir e implementar o planeamento para manter o seu equilíbrio no que tange aos resultados em relação as metas dos objectivos.
- Os membros do conselho da escola, devem continuar a participar no processo de determinação e implementação das acções do planeamento estratégico adoptado pela escola como organização.
- A escola deve manter a sua parceria com a comunidade escolar, para garantir a sua participação no processo de gestão da escola. Com isso, sugere-se que sempre que se realizem mais reuniões para divulgar os propósitos desejados com o respectivo anúncio das oportunidades e forças que permitem a implementação das actividades, das ameaças e fraquezas que possam causar rotura na execução dos planos.
- A escola continue a inovar outras acções conforme a potenciar mais a sua competitividade no mercado educacional da região do país no geral.

Referências Bibliográficas

- Ansoff, I. (1990). *A nova estratégia empresarial*. Edição Atlas. São Paulo.
- Araújo, C. (2008). *Estudo de caso: métodos de investigação em educação*. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho.
- Arguin, G. (1989). *O planeamento estratégico no meio universitário*. Estudos e debates. Brasília.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bateman, T. S. (2006). *Administração. Novo cenário competitivo*. 2ª Edição-São Paulo.
- Braga, R. & Monteiro, C. A. (2005). *Planeamento estratégico sistémico para instituições de ensino*.
- Bryson, J. M. (1988). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Bussab, W. de O. (2002). *Métodos científicos. Construção de projectos*. Universidade Federal.
- Castro, A. B. C., Brito, L. M. P., Dos Santos, R. S. & Varela, J. H. D. (2015). *Planeamento estratégico como ferramenta para gestão escolar: Um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica*. Vol. 2. Natal-Brasil.
- Certo, S. C. (2003). *Administração*. 9ª edição. São Paulo: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2010). *Administração nos novos tempos*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Colombo, S. S. (2004). *Gestão Educacional: uma nova visão*.
- Estevão, C. (1998). *Gestão estratégica nas escolas. Cadernos de Organização e Gestão Curricular*.
- Figueiredo, C. (2011). *Teorias de amostragem. Apontamentos teóricos e exercícios. Complementos de estatística*.
- Freire, A. (1997): "*Estratégia: Sucesso em Portugal*", Edições Verbo.
- Fundação Lemann. (2016). *Gestão para a aprendizagem: Módulo gestão estratégica*.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projectos de pesquisa*. 4ª Edição. Atlas. São Paulo.
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª Edição. Atlas. São Paulo
- Kauark, F., Manhães, F. C. Medeiros, C. H. (2010). *Metodologia de pesquisa: Guia prático*. Edição Via Literarum. Itabuna.
- Kriemadis, A. (1997). *Strategic Planning in Higher Education Athletic Departments international Journal of Educational Management*. Volume 11.

- Lakatos, E. M. & Marconi, M. de A. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. 7ª Edição Atlas. São Paulo.
- Lebani, R. R. (2012). *Proposta de modelo de planejamento estratégico para instituições de ensino. Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo*. São Paulo.
- Lück, H. (2000). *A aplicação do planejamento estratégico na escola. Gestão em rede*.
- Magalhães, G. (2005). *Introdução à Metodologia da Pesquisa: Caminhos da Ciência e Tecnologia*. São Paulo.
- Maximiniano, A. C. A. (1995). *Introdução a Administração*. 4ª Ed. Atlas. São Paulo.
- Maximiniano, A. C. A. (2006). *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Menezes, E. T. de & Santos, T. H. dos. (2002). *Gestão escolar. Dicionário Interativo da Educação Brasileiro*. São Paulo: Midiamix Editora.
- Meyer, V. & Lopes, M. C. (2004). *Planeamento e estratégia: um estudo de caso em universidades brasileiras. Anais do Congresso da Sociedade Latino Americana de Estratégia*. Itajaí: Univali.
- MINEDH. (2020). *Planeamento estratégico de educação*. Maputo: Moçambique.
- Monteiro, R. A. (2012). *Planeamento estratégico como instrumento de gestão escolar: análise na escola de ensino médio e profissional Florestan Fernandes em Acaraú CE*. Realize Editor. Campina Grande.
- Oliveira, D. P. R. de. (2004). *Planeamento estratégico: conceitos, metodologia*. 20ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. P. R. de. (2005). *Planeamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 22ª ed. São Paulo: Atlas
- Perfeito, C. D. F. (2007). *Planeamento Estratégico como Instrumento de Gestão Escolar*. Revista Educação Brasileira. Brasília, Vol. 29.
- Petrocchi, M. (2007). *Hotelaria: planejamento e gestão*. Pearson Prentice: São Paulo.
- Rodrigues, R. (1993). *Strategor: estratégia, estrutura, decisão, identidade, política global da empresa*. 2.ª Ed. Lisboa: Dom Quixote, Ltda.
- Rovina, J. (2019). *Planeamento estratégico: entenda como criar e gerenciar a estratégia da sua organização*.
- Santos, M. O. G. dos. (2008). *Texto de apoio sobre planejamento estratégico*. Évora.
- Saporiti, R. (2002). *Seja um Gestor Educacional*. Revista Profissão Mestre. Curitiba.

- Serra, F. & Ferreira, M. P. A. (2010). *Evolução Histórica do conhecimento em Estratégia*. Glob Advantage. Instituto Politécnico de Leiria.
- Sobral, F. & Peci, A. (2013). *Administração: Teoria e prática no contextobrasileiro*. 2ªEd. SãoPaulo: Pearson Education do Brasil.
- Tachizawa, T. & Andrade, R. O. B de. (2006). *Gestão de Instituições de Ensino*. 4ª. Ed. Rio de Janeiro.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Escolar Editora.
- Thompsoni Jr., A. A & Strickland III, A. J. (2000). *Planeamento Estratégico. Elaboração, implementação e execução*. Pioneira. São Paulo.
- Trigueiro, F. M. C. & Marques, N. A. (2012). *Teoria da Administração I. Departamentode Ciências da Administração*. 2ª Ed. Florianópolis:UFSC.
- Turato, E. R. (2003). *Tratado da metodologia da pesquisa clínico qualitativa: construção teórico – epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde humanas*.

APÊNDICES

Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Educação
Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

O presente questionário é a parte integrante do processo de recolha de dados para a elaboração do trabalho do fim de curso (Monografia) com o tema: Análise sobre a importância da implementação do Planeamento Estratégico na Gestão Escolar, Caso da Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua, no período de 2022-2023. As respostas que serão dadas terão apenas fins académicos.

Guião de Entrevista para os membros do conselho da escola Secundária de Lalaua.

I. Perfil do entrevistado

1. Género: _____
2. Nível de formação académica: _____
3. Tempo de serviço e como membro do conselho na ES Lalaua: _____

II. Questionário

Responde as questões que se seguem e marque com **X** a melhor opção:

1. Será que existe um plano estratégico na instituição?

- a) Sim ____ b) Não ____

2. Como classifica as acções do plano estratégico da escola?

- a) Mau ____ b) Razoável ____ c) Bom ____ d) Muito bom ____

2.1. Justifique a sua resposta _____

2.2. Como classifica o nível de execução das acções do planeamento estratégico?

- a) Baixo ____ b) Médio ____ c) Alto ____ d) Muito alto ____

3. O planeamento estratégico é importante para o desenvolvimento da instituição?

- a) Sim ____ b) Não ____

3.1 Justifique: _____

4. Como classifica o impacto de implementação do planeamento estratégico Escola?

a) Positivo ____ b) Negativo ____ c) Satisfatório ____ d) Neutro ____

4.1. Justifique a sua resposta: _____

Obrigado pela colaboração!

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

O presente questionário é a parte integrante do processo de recolha de dados para a elaboração do trabalho do fim de curso (Monografia) com o tema: Análise sobre a importância da implementação do Planeamento Estratégico na Gestão Escolar, Caso da Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua, no período de 2022-2023. As respostas que serão dadas terão apenas fins académicos.

Guião de Entrevista para os Gestores da Escola Secundária de Lalaua.

III. Perfil do entrevistado

1. Género: _____
2. Nível de formação académica: _____
3. Tempo de serviço na gestão da ES Lalaua: _____

VI. Questionário:

1. Será que existe um plano estratégico nesta ES de Lalaua?
2. Qual foi o critério de elaboração do Plano estratégico da ES de Lalaua?
3. Um plano estratégico por si só não leva uma instituição ao sucesso, quais as acções, o papel da ES de Lalaua desencadeia ou traça para minimizar certas contingências no processo de implementação do plano estratégico?
4. O planeamento estratégico como uma ferramenta de gestão, a sua implementação é relevante nesta Escola Secundária de Lalaua? Justifique a sua resposta.
5. O processo de implementação do plano estratégico é eficiente eficaz no desempenho das funções de modo a atingir os objectivos?
6. Qual é o nível de alcance dos objectivos plasmados, tendo em conta as acções preconizadas no Plano Estratégico da Escola Secundária de Lalaua?
9. Qual é o impacto da implementação do planeamento estratégico na ES de Lalaua?

Obrigado pela colaboração!

ANEXO

Anexo1: Credencial à Escola Secundária do 1º e 2º ciclo de Lalaua.






UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

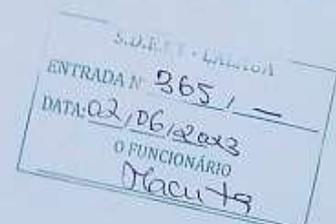
CREDENCIAL

Credencia-se Gyrmiana Amadeu Mucavele¹, estudante do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação², a contactar Escola Secundária do 1º e 2º Ciclo de Lalaua³ a fim de proceder a recolha de dados para produção da Monografia⁴.

Maputo, 24 de Maio de 2023⁵

A Directora Adjunta para Graduação
Nilza A. D. César
Mestre Nilza Aurora Tarcísio César
(Assistente)





¹ (Nome do Estudante)
² (Curso que frequenta)
³ (Instituição de recolha de dados)
⁴ (Finalidade da visita)
⁵ (Data, Mês, Ano)